

UNIVERSIDADE DO MINHO
ESCOLA DE ECONOMIA E GESTÃO

ANA CRISTINA DE ALMEIDA E CARVALHO

**A GESTÃO DA FLEXIBILIDADE NO EMPREGO ATRAVÉS DA
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS: O CASO DAS GRANDES
CONSULTORAS DE GESTÃO**

Doutoramento em Ciências Empresariais

Trabalho realizado sob a orientação do **Professor Doutor Carlos Cabral Cardoso**

Braga, 2005

DECLARAÇÃO

É autorizada a reprodução integral desta tese apenas para efeitos de investigação, mediante declaração escrita do interessado, que a tal se compromete.

(Ana Cristina de Almeida e Carvalho)

Agradecimentos

Este trabalho, que se apresenta como sendo de autoria individual, não se concretizaria sem a preciosa colaboração de um conjunto de pessoas e entidades, cuja contribuição tem de ser reconhecida.

Antes do mais, há que agradecer às seis empresas que participaram no estudo, abrindo as suas portas, revelando as suas práticas e prestando a assistência necessária à realização do trabalho de campo. Embora algumas já não existam ou tenham tomado outras denominações, obrigada à Andersen, à PwC Consulting, à Accenture, à CGEY, à KPMG e à Deloitte & Touche, e mais especificamente aos seus membros que aceitaram colaborar neste estudo através dos seus depoimentos, e aos seus responsáveis em Portugal, pela disponibilidade e apoio prestado. Agradeço igualmente às pessoas que contribuíram para facilitar o acesso a estas empresas, nomeadamente a Dra. Maria Helena Brandão, a Dra. Margarida Palos e a Dra. Delfina Gomes.

Outro agradecimento vai para os participantes no periódico seminário em Organização e Políticas Empresariais do Departamento de Gestão da Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho, pelas valiosas críticas e sugestões, que ajudaram a orientar e melhorar o trabalho, incluindo a Dra. Ana Paula Ferreira, a Dra. Regina Leite, a Dra. Carla Freire, a Dra. Teresa Carvalho, a Dra. Manuela Frederico, a Dra. Gina Santos, o Dr. José Manuel Osório, a Dra. Luísa Pinto e a Dra. Emília Fernandes. Um reconhecimento especial ao Prof. Doutor Carlos Cabral Cardoso, como coordenador deste seminário, mas sobretudo como orientador desta tese.

Finalmente, obrigada à família e aos amigos pela presença e pelo apoio, e a todos aqueles que ficam por mencionar mas cuja contribuição facilitou o decorrer deste estudo e melhorou o seu resultado final.

Resumo

A flexibilidade no emprego e a gestão de recursos humanos (GRH) são áreas intimamente ligadas. Não só a flexibilidade figura como uma das metas da GRH nos principais modelos, como a exploração de diferentes tipos de flexibilidade tem implicações diversas na forma de gerir as pessoas. Embora esta relação seja amplamente reconhecida, ela é também notoriamente pouco estudada. Uma revisão aturada da literatura, tanto na área da flexibilidade como da GRH, revelou a associação recorrente entre a procura por certos tipos de flexibilidade e diferentes sistemas de GRH. Contudo, foi igualmente identificado um vasto rol de conflitos e contradições, suscitado tanto pela ambiguidade que envolve o conceito de flexibilidade como pelo persistente debate em torno de que GRH é verdadeiramente estratégica. De forma breve, os conceitos de flexibilidade funcional (variação da qualidade e organização do trabalho utilizado com base na capacidade de adaptação e aprendizagem dos trabalhadores) e numérica (variação da quantidade de trabalho utilizado em linha com os requisitos do negócio), que dominam as atenções, tendem a ser apresentados como fundamentalmente contraditórios e a sua exploração simultânea basicamente incompatível. A flexibilidade numérica é vista como uma forma de minimizar custos e é associada ao emprego precário e de curto-prazo, em que os trabalhadores não têm incentivos ou oportunidades de ser funcionalmente flexíveis. A flexibilidade funcional, por seu lado, assenta nas competências e empenhamento dos trabalhadores, requerendo assim investimentos em formação e no desenvolvimento da relação de emprego a longo-prazo. Mas embora isto sugira abordagens distintas à gestão das pessoas, é cada vez mais reconhecida a necessidade das organizações procurarem “flexibilidades múltiplas e paralelas” (Sparrow, 1998), sobretudo face às crescentes concorrência internacional e mudanças tecnológicas. O modelo da “firma flexível” (Atkinson, 1987) e outros similares pressupõem que as empresas podem explorar simultaneamente diferentes tipos de flexibilidade através da segmentação das suas forças de trabalho (tipicamente em núcleos e periferias) e da utilização de diferentes sistemas de GRH para gerir os empregados em cada segmento. Embora este tipo de proposta seja perfeitamente aceitável, e até recomendada, segundo uma perspectiva contingencial de “*best fit*” da GRH, ela é rejeitada pelos defensores da abordagem das “boas práticas” de GRH orientadas para o empenhamento, que condenam, não só a ideia da segmentação da força de trabalho, como o recurso a condições precárias de emprego na utilização de trabalhadores periféricos.

O carácter inconclusivo e conflituoso dos debates acerca destes temas aconselhou o uso de uma metodologia qualitativa e aberta. Foram conduzidos seis estudos de caso, analisados numa perspectiva próxima da chamada “*grounded theory*”, numa abordagem qualitativa, indutiva e iterativa. Foi escolhido o sector da consultoria de gestão pela importância que nele assumem tanto a questão da flexibilidade como a GRH. Os resultados alcançados mostram como estas empresas conseguiam explorar simultaneamente flexibilidades do tipo funcional e numérico sem recorrerem à segmentação das suas forças de trabalho nem a qualquer tipo de emprego precário. Em vez disso, e de forma

marcadamente destacada das propostas encontradas na literatura, era a implementação de um mesmo sistema de políticas e práticas de GRH altamente integrado e coordenado, abrangendo todos os empregados, que lhes permitia beneficiar tanto da flexibilidade funcional requerida como da flexibilidade numérica de que necessitavam. Desta forma, é neste trabalho proposto e discutido um modelo de gestão da flexibilidade através da GRH, tal como observado nas grandes Consultoras de gestão.

Summary

Employment flexibility and human resource management (HRM) are intimately connected subjects. However, even though the relationship between employment flexibility and HRM is widely assumed, it is also remarkably understudied. A comprehensive review of the existing literature on flexibility and HRM unveiled a number of associations between the pursuit of certain kinds of flexibility and different HRM systems. However, many conflicts and contradictions have also been identified, stemming both from the ambiguity afflicting the concept of flexibility and the ongoing debate about what kind of HRM is strategic. In brief, the concepts of functional flexibility (responding to changes in business needs by having a multi-skilled, adaptable and internally mobile workforce) and numerical flexibility (varying the quantity of work employed to match business needs), which dominate the debate, tend to be presented as essentially contradictory, and their simultaneous pursuit basically incompatible. Numerical flexibility is seen as a cost-cutting approach and associated with short-term and precarious employment conditions, under which workers have little incentive or opportunity to be functionally flexible. Functional flexibility, on the other hand, is based on a skilled and committed workforce, which requires investing in training and long-term employment relationships. Although each of these suggests distinct approaches to the management of people, the need for organisations to pursue “multiple and parallel flexibilities” (Sparrow, 1998) is increasingly accepted in the face of growing international competition and technological change. The “flexible-firm” model (Atkinson, 1987) and similar proposals assume companies can simultaneously exploit different kinds of flexibilities by segmenting their workforces (typically into a core and a periphery) and using different HRM systems to managing employees in each segment. Whereas this is perfectly acceptable under a contingent “best fit” approach to HRM, it is rejected by the advocates of a commitment oriented “best practice” HRM approach, that condemn both the segmentation of the workforce and the use of precarious conditions for peripheral workers.

The inconclusiveness and contentious nature of the debates around these subjects advised the use of an open qualitative framework. A set of six case studies treated within a grounded theory type of analysis was the adopted methodology, resulting in a qualitative, inductive and iterative approach. The management consulting sector was chosen for the importance both flexibility and HRM assume. The results of this study show how these firms managed to simultaneously exploit both functional and numerical flexibilities without resorting to workforce segmentation nor any kind of flexible contracting. Instead, and in marked contrast to any of the proposals to date, the same tightly run and highly coordinated set of HR practices, covering all employees, enabled these companies to benefit from both numerical and functional flexibility. A particular model of managing flexibility through HRM is thus proposed and discussed.

- Índice -

Declaração de autorização de reprodução	ii
Agradecimentos	iii
Resumo	iv
Summary -----	vi
Índice -----	vii
Índice de quadros e figuras -----	xiii
Capítulo 1 — Introdução -----	1
Capítulo 2 — A importância estratégica dos recursos humanos e da sua gestão -----	7
2.1. Introdução -----	7
2.2. O surgimento da “Gestão de Recursos Humanos” -----	7
2.2.1. Contribuição dos primeiros modelos teóricos -----	8
2.2.2. Factores propícios ao “germinar” da GRH -----	10
2.2.3. A demarcação da gestão do pessoal -----	13
2.3. A dimensão estratégica da GRH -----	18
2.3.1. A proposta contingencial do ajustamento estratégico (<i>best-fit</i>) -----	20
2.3.1.1. Os modelos de correspondência (<i>matching models</i>) -----	20
2.3.1.2. Limitações da abordagem contingencial -----	22
2.3.2. A proposta universalista das “boas práticas” (<i>best-practice</i>) -----	23
2.3.2.1. “Boas práticas” vs. “configurações” de GRH -----	24
2.3.2.2. As limitações das “boas práticas” -----	27
2.3.3. O debate “ <i>best-fit/best-practice</i> ” como expressão das dimensões <i>hard</i> e <i>soft</i> da GRH -----	28
2.3.4. Problemas com o próprio carácter estratégico -----	31
2.3.5. A proposta da perspectiva dos recursos -----	35
2.3.5.1. Os recursos humanos e a GRH como “recursos estratégicos” -----	37
2.3.5.2. A apropriação da perspectiva dos recursos pelo debate <i>best-fit/best-practice</i> ---	41
2.3.5.3. Limitações da perspectiva dos recursos na GRH -----	42
2.4. Outras fontes de polémica na GRH -----	43
2.4.1. O estatuto teórico e o significado da GRH -----	43
2.4.2. As várias contradições internas -----	46
2.4.3. O debate ao nível da “ideologia” da GRH -----	49
Capítulo 3 - A flexibilidade no trabalho e no emprego -----	56
3.1. A importância e o crescimento da flexibilidade nas organizações -----	56
3.2. A dimensão ideológica da problemática da flexibilidade -----	60

3.2.1. As diferentes perspectivas sobre a flexibilidade -----	61
3.2.2. A corrente “optimista” -----	62
3.2.3. A corrente “pessimista” -----	66
3.3. Flexibilidade: um conceito “flexível” -----	71
3.3.1. Categorias de flexibilidade -----	73
3.3.2. As contradições internas no conceito de flexibilidade -----	76
3.4. Modelos sobre a flexibilidade no emprego -----	78
3.4.1. As teorias “dualistas” ou “de segmentação” -----	79
3.4.2. O modelo da “firma flexível” -----	81
3.4.3. Outras contribuições -----	87
3.5. A gestão estratégica da flexibilidade -----	91
Capítulo 4 – A relação entre flexibilidade e GRH -----	97
4.1. Introdução -----	97
4.2. Pontos em comum entre a flexibilidade no emprego e a GRH -----	97
4.2.1. No contexto de afirmação e desenvolvimento -----	97
4.2.2. Nas fragilidades ao nível teórico e metodológico -----	99
4.2.3. Nas críticas de que são alvo -----	101
4.3. A flexibilidade como parte dos modelos de GRH -----	104
4.3.1. A flexibilidade inerente à GRH -----	104
4.3.2. A flexibilidade em contradição com a GRH -----	106
4.3.3. A flexibilidade da GRH <i>soft</i> e a flexibilidade da GRH <i>hard</i> -----	110
4.4. As implicações das estratégias de flexibilidade para a GRH -----	111
4.4.1. As teorias dualistas ou de segmentação -----	112
4.4.2. O modelo da firma-flexível de Atkinson -----	113
4.4.3. O modelo de Lepak & Snell (1999) -----	114
4.4.4. O modelo de Tsui, Pearce, Porter & Hite (1995) -----	117
4.4.5. A implementação simultânea de várias abordagens -----	120
4.5. Flexibilidade e GRH: uma ligação pouco pacífica -----	122
Capítulo 5 – O estudo da relação entre a gestão da flexibilidade e a GRH nas grandes Consultoras de gestão -----	125
5.1. Questões em aberto na relação entre a GRH e a flexibilidade -----	125
5.2. Opções metodológicas -----	126
5.3. Escolha dos casos a estudar -----	128
5.3.1. O caso específico das empresas de consultoria de gestão -----	130
5.3.2. A GRH nas empresas de consultoria de gestão -----	132
5.3.3. A gestão do emprego nas empresas de consultoria de gestão -----	133

5.3.4. A necessidade de flexibilidade(s) nas empresas de consultoria de gestão -----	135
5.3.5. As “Big 5” -----	137
5.4. Métodos e procedimentos utilizados -----	137
5.4.1. Recolha dos dados -----	138
5.4.2. Análise dos dados -----	139
5.4.3. Categorias e dimensões -----	140
5.4.3.1. Caracterização das empresas -----	141
5.4.3.2. Departamento e responsável pela GRH -----	142
5.4.3.3. Políticas e práticas de GRH -----	143
5.4.3.4. Relacionamento entre a empresa e os empregados -----	144
5.4.3.5. Flexibilidade -----	145
5.5. Comentários ao trabalho de campo -----	146
Capítulo 6 – Análise dos dados -----	148
6.1. Caso Andersen -----	149
6.1.1. Caracterização da empresa -----	149
6.1.1.1 Enquadramento histórico -----	149
6.1.1.2. Postura estratégica -----	149
6.1.1.3. Estrutura organizacional -----	150
6.1.2. Departamento e responsável pela GRH -----	151
6.1.3. Políticas de GRH -----	152
6.1.3.1. Recrutamento e selecção -----	152
6.1.3.2. Formação e desenvolvimento -----	153
6.1.3.3. A avaliação do desempenho -----	154
6.1.3.4. Carreiras -----	155
6.1.3.5. Remuneração -----	158
6.1.3.6. Gestão das saídas -----	159
6.1.3.7. Comunicação -----	162
6.1.4. Relacionamento empresa/empregados -----	163
6.1.5. Flexibilidade -----	166
6.2. Caso PwC Consulting -----	169
6.2.1. Caracterização da empresa -----	169
6.2.1.1. Enquadramento histórico -----	169
6.2.1.2. Postura estratégica -----	170
6.2.1.3. Estrutura organizacional -----	171
6.2.2. Departamento e responsável pela GRH -----	172
6.2.3. Políticas de GRH -----	173

6.2.3.1. Recrutamento e selecção -----	174
6.2.3.2. Formação e desenvolvimento -----	174
6.2.3.3. Avaliação do desempenho -----	176
6.2.3.4. Carreiras -----	180
6.2.3.5. Remuneração -----	183
6.2.3.6. Gestão das saídas -----	185
6.2.3.7. Comunicação -----	187
6.2.4. Relacionamento empresa/empregados -----	189
6.2.5. Flexibilidade -----	190
6.3. Caso Accenture -----	193
6.3.1. Caracterização da empresa -----	193
6.3.1.1. Enquadramento histórico -----	193
6.3.1.2. A postura estratégica -----	194
6.3.1.3. A estrutura organizacional -----	195
6.3.2. Departamento e responsável pela GRH -----	197
6.3.3. Políticas de GRH -----	197
6.3.3.1. Recrutamento e selecção -----	198
6.3.3.2. Formação e desenvolvimento -----	199
6.3.3.3. Avaliação do desempenho -----	201
6.3.3.4. Carreiras -----	203
6.3.3.5. Remuneração -----	204
6.3.3.6. Gestão das saídas -----	205
6.3.3.7. Comunicação -----	209
6.3.4. Relacionamento empresa/empregados -----	210
6.3.5. Flexibilidade -----	212
6.4. Caso Cap Gemini Ernst & Young -----	216
6.4.1. Caracterização da empresa -----	216
6.4.1.1. Enquadramento histórico -----	216
6.4.1.2. Postura estratégica -----	216
6.4.1.3. Estrutura organizacional -----	217
6.4.2. Departamento e responsável pela GRH -----	219
6.4.3. Políticas de GRH -----	220
6.4.3.1. Recrutamento e selecção -----	221
6.4.3.2. Formação e desenvolvimento -----	222
6.4.3.3. Avaliação do desempenho -----	225
6.4.3.4. Carreiras -----	227

6.4.3.5. Remuneração -----	231
6.4.3.6. Gestão das saídas -----	233
6.4.3.6. Comunicação -----	235
6.4.4. Relacionamento empresa/empregados -----	238
6.4.5. Flexibilidade -----	240
6.5. Caso KPMG Consulting -----	243
6.5.1. Caracterização da empresa -----	243
6.5.1.1. Enquadramento histórico -----	243
6.5.1.2. A postura estratégica -----	244
6.5.1.3. A estrutura organizacional -----	245
6.5.2. Departamento e responsável pela GRH -----	247
6.5.3. Políticas de GRH -----	247
6.5.3.1. Recrutamento e selecção -----	248
6.5.3.2. Formação e desenvolvimento -----	249
6.5.3.3. Avaliação do desempenho -----	251
6.5.3.4. Carreiras -----	252
6.5.3.5. Remuneração -----	254
6.5.3.6. Gestão das saídas -----	256
6.5.3.7. Comunicação -----	258
6.5.4. Relacionamento empresa/empregados -----	259
6.5.5. Flexibilidade -----	260
6.6. Caso Deloitte & Touche -----	265
6.6.1. Caracterização da empresa -----	265
6.6.1.1. Enquadramento histórico -----	265
6.6.1.2. Postura estratégica -----	266
6.6.1.3. Estrutura organizacional -----	267
6.6.2. Departamento e responsável pela GRH -----	267
6.6.3. Políticas de GRH -----	268
6.6.3.1. Recrutamento e selecção -----	269
6.6.3.2. Formação e desenvolvimento -----	270
6.6.3.3. Avaliação do desempenho -----	272
6.6.3.4. Carreiras -----	273
6.6.3.5. Remuneração -----	276
6.6.3.6. Gestão das saídas -----	277
6.6.3.7. Comunicação -----	279
6.6.4. Relacionamento empresa/empregados -----	281

6.6.5. Flexibilidade -----	282
Capítulo 7 – Discussão -----	284
7.1. Análise comparada entre os casos -----	284
7.1.1. Postura estratégica: condição necessária mas não suficiente -----	285
7.1.2. Estrutura organizacional: continuidade na constante reestruturação -----	287
7.1.3. Departamento de GRH: a diferença entre “estar” e “fazer” -----	289
7.1.4. Recrutamento e selecção: a separação das águas -----	291
7.1.5. Formação: a importância de ser “escola” para o desenvolvimento interno... e para a colocação externa -----	292
7.1.6. Avaliação do desempenho: um instrumento-chave da GRH -----	296
7.1.7. Gestão das Carreiras: o fulcro do sistema de GRH -----	297
7.1.8. Gestão das remunerações: fonte de disparidade e atritos -----	300
7.1.9. Gestão das saídas: instrumento de flexibilidade -----	303
7.1.10. Comunicação: como óleo na engrenagem -----	306
7.1.11. Relacionamento entre empresa e empregados — a importância do “contrato psicológico” -----	309
7.2. Estratégia de GRH: o reforço da noção de “Arquitectura” ou “Configuração” -----	314
7.3. Flexibilidade: muito para além do confronto flexibilidade funcional vs. numérica -----	319
7.3.1. Flexibilidade funcional com empregados “a prazo” -----	320
7.3.2. Flexibilidade numérica sem “contratos flexíveis” -----	322
7.3.3. Flexibilidade funcional e flexibilidade numérica, sem “núcleos” nem “periferias” -----	327
7.3.4. Estratégia de flexibilidade? -----	330
7.4. Uma estratégia de gestão da flexibilidade através da GRH -----	334
7.5. Factores condicionantes da adopção e operacionalização do modelo de flexibilidade através da GRH -----	338
7.5.1. Estatuto de companhia multinacional e nacionalidade de origem -----	338
7.5.2. A influência das práticas do sector de actividade -----	342
7.5.3. A necessidade de um crescimento continuado do negócio -----	343
7.5.4. O tamanho da estrutura organizacional -----	344
7.5.5. A forma de representação do capital -----	347
7.5.7. Proximidade com a tradição da auditoria -----	349
8 – Conclusões -----	352
8.1. O estudo do relacionamento entre a GRH e a flexibilidade -----	352
8.2. Respostas encontradas para as questões em aberto -----	354
8.2.1. Que flexibilidade(s)? Que estratégias de conciliação? -----	355
8.2.2. Relação de emprego: internalização ou externalização? -----	358

8.2.3. GRH orientada para o empenhamento ou para o mercado? -----	359
8.2.4. Interligação entre a flexibilidade, a relação de emprego e a GRH -----	363
8.3. O papel da GRH no desenvolvimento da “flexibilidade” -----	364
8.4. Limitações do estudo -----	365
8.5. Pistas para futura investigação -----	366
Bibliografia -----	369

- Índice de quadros e figuras -

Figura 2.1: Gestão Estratégica e Pressões do Ambiente (Tichy, Fombrun & Devanna, 1982) --	8
Figura 2.2: Mapa do Território da GRH (Beer, Spector, Lawrence, Mills & Walton, 1999) ----	9
Quadro 2.1: “Estereótipos da gestão do pessoal e da gestão de recursos humanos” (Guest, 1987) -----	15
Quadro 2.2: “A lista de 25 itens” (Storey, 1995) -----	17
Quadro 4.1: “Sumário da Arquitectura de GRH”, de acordo com Lepak & Snell, 1999 -----	114
Quadro 5.1: Categorias e dimensões de análise dos dados -----	140
Figura 6.1 – Organigrama da PwC Consulting (documento interno) -----	171
Figura 6.2 - Cap Gemini Ernst & Young – Organização (documento interno) -----	218
Quadro 6.1 – Os sete valores digamos o Grupo Cap Gemini (documento interno) -----	220
Figura 6.3 – “ <i>Business Model</i> ” (KPMG, 2000) -----	246

This document was created with Win2PDF available at <http://www.daneprairie.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.